

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Anggaran merupakan komponen penting dalam sebuah organisasi, baik organisasi sektor swasta maupun organisasi sektor publik. Setiap perusahaan, baik perusahaan yang berskala kecil, menengah, ataupun besar tentunya memiliki tujuan utama yang hendak dicapai, yakni untuk memperoleh laba yang optimal pada setiap periodenya. Untuk meningkatkan laba, perusahaan melakukannya dengan cara memaksimalkan pendapatan bersih dan meminimalkan biaya. Dalam mencapai tujuan tersebut, maka manajemen sebagai penanggung jawab perusahaan harus mampu menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik, melakukan inovasi-inovasi untuk menghadapi persaingan laba, serta melakukan perencanaan dan pengawasan terhadap pendapatan, dan biaya perusahaan khususnya biaya operasional. Karena setiap aktivitas yang dilaksanakan perusahaan sehari-hari akan mengeluarkan berbagai jenis biaya. Untuk itu perusahaan perlu menyusun suatu anggaran. Anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengawasan. Dengan anggaran, manajemen dapat mengarahkan kegiatan operasional perusahaan. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali.

Perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Dengan

adanya perencanaan, manajemen dapat menguasai perubahan yang terjadi, baik dalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Perusahaan juga mempunyai pedoman kerja dalam melaksanakan aktivitas usahanya dan dapat beroperasi dengan terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengawasan merupakan suatu kegiatan penilaian, pengukuran, dan perbaikan atau evaluasi mengenai suatu aktivitas yang dilaksanakan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan rencana berhasil dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan utama perusahaan. Biaya operasional atau yang disebut juga dengan *Operating Expenses* merupakan sejumlah biaya yang harus dikeluarkan oleh suatu perusahaan untuk mendukung operasi atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Biaya operasional umumnya terdiri dari biaya penjualan, biaya administrasi dan umum. Biaya penjualan adalah rencana besarnya biaya distribusi yang akan dikeluarkan perusahaan untuk menciptakan permintaan. Anggaran penjualan biasanya mencakup anggaran biaya pengangkutan, biaya gudang atau penyimpanan, biaya pengiriman barang, biaya iklan, gaji dan komisi wiraniaga serta biaya pemasaran lainnya. Sedangkan biaya administrasi dan umum adalah biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administratif dalam satu periode tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran biaya administrasi dan umum biasanya mencakup anggaran biaya listrik, air, telepon, gaji pegawai, biaya tamu serta biaya administrasi lainnya.

Biaya operasional pada perusahaan menjadi hal yang sangat rentan dengan pemborosan dan kecurangan yang mungkin dilakukan oleh karyawan maupun manajemen. Kecurangan ini tentu sangat berpengaruh terhadap laba yang

diperoleh suatu entitas. Hal inilah yang mengharuskan perusahaan untuk melakukan perencanaan dan pengawasan sebaik-baiknya terhadap biaya operasionalnya.

Mengingat pentingnya masa depan perusahaan, maka setiap perusahaan harus mampu melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan, dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Untuk itu dibutuhkan alat bantu manajemen dalam perencanaan dan pengawasan serta pengendalian yang baik atas biaya-biaya tersebut. Salah satu alat yang baik dalam perencanaan dan pengawasan adalah dengan menyusun anggaran. Anggaran merupakan rencana kerja yang memuat data keuangan mengenai seluruh kegiatan operasional perusahaan. Proses penyusunan anggaran membutuhkan koordinasi pada semua level manajer yang diorganisir dalam Komite Anggaran, yang memiliki tugas membuat pedoman penyusunan anggaran, menerima dan menganalisis setiap anggaran yang diajukan oleh seksi, bagian, atau divisi, memberi rekomendasi penyempurnaan, dan menyetujui anggaran.

Setelah penyusunan anggaran biaya operasional dilakukan, manajemen harus melakukan evaluasi kinerja dengan membandingkan anggaran terhadap realisasi biaya operasional, kemudian mengevaluasi selisihnya. Setelah mengetahui adanya penyimpangan, atau selisih biaya operasional, manajemen harus melakukan analisis untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Selanjutnya mengambil tindakan korektif agar penyimpangan serupa tak terjadi lagi.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengungkapkan perencanaan dan pengawasan biaya operasional, dapat dikemukakan sebagai berikut :

Menurut Fiorentina Sinaga yang melakukan penelitian pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Medan dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya operasional pada Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Medan sebagai alat pengawasan biaya, dengan tipe pengawasan pendahulu atau *steering control*, yang dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari rencana sehingga memungkinkan tindakan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Oleh karena itu pimpinan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Medan sebaiknya mempertahankan tipe pengawasan pendahuluan atau *steering control*, namun pengawasan perlu ditingkatkan dari sebelumnya. Dengan demikian tindakan koreksi dapat dibuat sebelum suatu tahap kegiatan atau pengeluaran biaya dilakukan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Emy Maria pada PT. Wahana Trans Lestari Medan diketahui bahwa, anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Wahana Trans Lestari Medan secara umum baik. Dalam penyusunan anggaran biaya operasional, manajemen sebaiknya perlu mempertimbangkan realisasi biaya operasional tahun sebelumnya, dan melihat kondisi ekonomi tahun sekarang maupun akan datang, agar biaya operasional yang telah dianggarkan tidak jauh berbeda dengan realisasinya.

PT. Nusantara Jaya Ekspres adalah merupakan sebuah perusahaan yang bergerak disektor jasa ekspedisi. PT. Nusantara Jaya Ekspres menangani pekerjaan yang sifatnya spesifik yaitu jasa pengiriman barang via darat, laut, dan

udara. Perusahaan ini menggunakan perencanaan anggaran (*budget*) dalam melakukan aktivitas perusahaannya. Dimana perencanaan ini dilakukan sebelum anggaran ditetapkan dan sebelum diserahkan ke kepala bagian masing-masing.

PT. Nusantara Jaya Ekspres mengeluarkan biaya yang dibebankan pada periode berjalan yang disebut biaya operasional. Perencanaan biaya operasional yang ada pada PT. Nusantara Jaya Ekspres Medan dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya operasional periode sebelumnya. Lalu menyesuaikan tujuan dan kegiatan yang akan dicapai perusahaan dalam periode selanjutnya, serta menetapkan strategi perusahaan serta memeriksa ketersediaan sumber daya. Setelah itu mengalokasikan dana ke pos-pos kegiatan.

Pengawasan biaya operasional yang ada pada PT. Nusantara Jaya Ekspres Medan dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya operasional setiap akhir periode. Dengan ini dapat diketahui apakah ada penyimpangan biaya operasional yang terjadi, dan apakah penyusunan anggaran yang dilakukan sudah berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan, serta menganalisis penyebab terjadinya penyimpangan agar hal yang serupa dapat dihindari di masa yang akan datang.

TABEL 1.1.
ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL
PT. NUSANTARA JAYA EKSPRESS
2018
(dalam rupiah)

Uraian	Tahun 2018
Penjualan Bersih	Rp 787.865.000
Anggaran Biaya Operasional	Rp 804.403.000
Realisasi Biaya Operasional	Rp 875.423.520
Penyimpangan Biaya Operasional	(Rp 71.020.520,)
Persentase (%)	8,82%

Sumber : PT. Nusantara Jaya Ekspres Medan, 2019 (data diolah)

Pada tahun 2018 rencana anggaran biaya operasional sebesar Rp. 804.403.000,- sedangkan realisasi biaya sebesar Rp. 875.423.520,- perusahaan mengalami penyimpangan yang bersifat merugikan (unfavourable) sebesar Rp. 71.020.520,- atau 8,82%. Terjadinya penyimpangan disebabkan pengawasan yang dilakukan kurang efektif untuk mengendalikan biaya, dimana perusahaan melakukan pengawasan biaya operasional pada setiap akhir periode, yaitu pada saat kegiatan telah dilakukan, dengan cara menilai atau mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan setelah kegiatan dilaksanakan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk membahas dan mengadakan penelitian mengenai masalah yang berkaitan dengan anggaran biaya

operasional dalam tulisan skripsi dengan judul : **ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT. NUSANTARA JAYA EKSPRESS MEDAN.**

1.2 Rumusan Masalah

Masalah merupakan keadaan atau hal yang tidak sesuai dengan harapan serta dapat mengganggu jalannya operasi perusahaan. Masalah ini dapat berbeda-beda bergantung pada situasi dan kondisi perusahaan itu sendiri. Masalah penelitian berfungsi sebagai dasar dari studi penelitian, yang bila diformulasikan dengan baik maka dapat diperoleh penelitian yang baik pula.

Asra, Puguh Irawan dan Agus Purwoto mengungkapkan:

Masalah Penelitian adalah suatu kondisi yang perlu diperbaiki, atau hambatan yang perlu dihilangkan, atau adanya kemenduaan arti (*ambiguitas*) dari suatu fenomena, atau bahkan tentang suatu pertanyaan yang belum terjawab dari penelitian-penelitian terdahulu.²

Berdasarkan penjelasan dan latar belakang masalah tersebut maka dapat diuraikan rumusan masalah penelitian ini adalah : **Bagaimana anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Nusantara Jaya Ekspres**

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan rumusan kalimat yang menunjukkan adanya hasil, sesuatu yang diperoleh setelah penelitian selesai, sesuatu yang akan dicapai

²Abuzar Asra, dkk., **Metode Penelitian**: In Media, Bogor, 2014, hal. 22.

atau dituju dalam sebuah penelitian. Tujuan mengungkapkan keinginan peneliti untuk memperoleh jawaban atas permasalahan penelitian yang diajukan. Untuk menghindari kesimpangsiuran dalam penulisan dan pembahasan, maka penelitian dibatasi khusus mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya waktu dan kemampuan yang dimiliki penulis serta mengingat masalah yang dihadapi perusahaan sangat kompleks, maka tidaklah mungkin untuk mengungkapkan keseluruhan masalah tersebut.

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Nusantara Jaya Ekspres.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan dampak dari pencapaian tujuan. Berdasarkan latar belakang penelitian, perumusan masalah, dan tujuan penelitian, maka penelitian ini dapat memberikan manfaat antara lain:

a. **Manfaat Teoritis**

Sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran yang dapat menambah pengetahuan dibidang akuntansi manajemen khususnya mengenai biaya operasional.

b. **Manfaat Praktis**

1. **Bagi Penulis**

Tulisan ini bermanfaat dalam mengembangkan wawasan, kemampuan berpikir mengenai penerapan teori yang telah didapat dari bangku kuliah dalam penelitian yang sebenarnya, khususnya mengenai penganggaran.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam perencanaan dan pengawasan pada kegiatan operasionalnya. Dengan demikian berguna untuk perencanaan biaya, dan pencapaian laba.

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi untuk bahan penelitian dan menambah pengetahuan bagi yang berminat dalam bidang serupa pada masa mendatang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Anggaran

Anggaran atau lebih sering disebut *budget* merupakan rencana kerja perusahaan yang memiliki sasaran resmi yang harus diupayakan untuk dicapai oleh seluruh anggota perusahaan. Rencana ini dituliskan dalam bentuk angka untuk memudahkan anggota perusahaan melihat target yang ingin dicapai dalam satu periode kedepan. Langkah-langkah positif harus diambil oleh untuk merealisasikan apa yang direncanakan dalam anggaran. Tanpa ada upaya serius dalam mencapainya, maka anggaran yang telah disusun tidak terlalu ada manfaatnya. Agar dapat menjadi target yang harus dicapai oleh setiap anggota perusahaan, maka anggaran harus dapat dilihat dan dikomunikasikan kepada setiap anggota, disusun dengan suatu urutan tertentu agar dapat dipahami.

Julita dan Jufrizen mengemukakan bahwa, **“Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan.”**³

Sofia Prima D dan Septian Bayu K mengatakan, **“Anggaran adalah pernyataan terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen”**.⁴

³ Julita, dan Jufrizen., **Penganggaran Perusahaan**: Cetakan Pertama: Citapustaka Media, Bandung, 2014, Hal.7

⁴Sofia Prima Dewi dan Septian Bayu Kristanto, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kedua: In Media, Bogor, 2014, Hal.5

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas maka dapat dibuat kesimpulan bahwa anggaran yaitu:

1. Anggaran bersifat formal yang artinya disusun dengan sengaja dan sungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
2. Anggaran bersifat sistematis karena disusun dengan cara berurutan dan berdasarkan logika.
3. Setiap bendahara diharapkan pada suatu tanggung jawab, sehingga keputusan berdasarkan pada asumsi-asumsi tertentu.
4. Keputusan yang diambil yakni fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Anggaran memiliki kemiripan dengan ramalan. Ramalan merupakan taksiran mengenai apa yang akan terjadi di masa datang. Tetapi ramalan lebih dipengaruhi dan ditentukan oleh faktor-faktor diluar pembuat ramalan. Sedangkan anggaran disusun sebagai sesuatu yang dikerjakan organisasi di masa mendatang. Oleh karena itu, dalam menyusun anggaran salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dan menentukan keberhasilan pencapaian anggaran adalah realistik atau tidaknya anggaran tersebut.

Tidak setiap rencana perusahaan dapat dikatakan anggaran. Karena anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakannya dengan sekadar rencana, antara lain:

1. Dinyatakan dalam satuan moneter. Penulisan dalam satuan moneter tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit.

2. Penyusunan anggaran dalam satuan moneter ini bertujuan untuk mempermudah membaca dan dan usaha untuk memahami rencana tersebut.
3. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun. Namun bukan berarti anggaran tidak dapat dapat disusun dalam periode yang lebih singkat ataupun lebih panjang. Batasan waktu dalam penyusunan anggaran ini berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.
4. Mengandung komitmen manajemen. Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya yang serius dari pihak manajemen untuk mencapainya, maka anggaran tidak akan bermanfaat banyak. Oleh karena itu dalam menyusun anggaran, perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.
5. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran. Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasan pihak penyusun.
6. Anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut.
7. Jika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya, harus segera dianalisis penyebabnya. Karena tanpa analisis yang mendalam tentang

penyimpangan tersebut, maka potensi untuk terulang lagi di masa mendatang menjadi besar.

Menurut Kamaruddin Ahmad (2014), ada empat jenis anggaran, yaitu:

1. *Appropriation Budget*

Budget ini memberikan batas dari pada pengeluaran yang boleh dilakukan. Batas ini merupakan jumlah maksimum yang boleh dikeluarkan untuk satu hal tertentu.

2. *Performance Budget*

Budget yang didasarkan atas fungsi, aktivitas dan proyek. Karena ditujukan pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan, maka memungkinkan dibuatnya penilaian dari pada biaya-biaya yang dihadapkan pada hasil-hasil yang dicapai, dan kemungkinan pula kita membuat penilaian prestasi.

3. *Fixed Budget*

Fixed budget adalah *budget* yang dibuat untuk satu tingkat kegiatan selama jangka waktu tertentu.

4. Anggaran Fleksibel

Suatu anggaran yang dibuat dalam rentang aktivitas, artinya beberapa aktivitas dipecah-pecah dari suatu rentang yang relevan.

2.1.1 Tujuan Anggaran

Anggaran bertujuan untuk:

1. Memaksa manajer untuk membuat rencana kerja.

Artinya manajer harus selalu berpikir proaktif tentang perubahan yang akan terjadi di masa depan. Kemampuan memprediksi masa depan itu dituangkan dalam angka-angka satuan fisik dan satuan uang yang berorientasi pada kelangsungan hidup perusahaan.

2. Tolak ukur mengevaluasi kinerja

Artinya kinerja manajemen harus dibandingkan dengan anggaran. Hasilnya adalah varian; varian dihitung dan dianalisis untuk koreksi rencana, anggaran, dan pelaksanaan kerja.

3. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer

Bahwa secara formal anggaran mengkomunikasikan rencana organisasi kepada semua level manajemen. Dimana setiap manajer harus saling berkomunikasi untuk merealisasikan rencana tersebut.

4. Membantu pengambilan keputusan

Anggaran mengarahkan perhatian manajer untuk mengambil keputusan.

2.1.2 Fungsi Anggaran

Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

a. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Dengan adanya rencana, maka aktivitas akan dapat terlaksana dengan baik.

b. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

c. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan

harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

d. Anggaran Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya. Tujuan yang paling utama dari anggaran adalah untuk pengawasan luar, yaitu untuk membatasi sumber-sumber daya keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang.

2.1.3 Jenis-jenis Anggaran

Menurut Darsono dan Ari Purwanti, ada tiga jenis anggaran yaitu :

1. Berdasarkan waktu
 - a. Anggaran Jangka Pendek yaitu anggaran yang periode pelaksanaannya tidak lebih dari satu tahun.
 - b. Anggaran Jangka Panjang yaitu anggaran yang periode pelaksanaannya lebih dari satu tahun, umumnya lima tahun.

2. Berdasarkan ruang lingkup
 - a. Anggaran Parsial yaitu anggaran yang ruang lingkupnya terbatas, mis: anggaran produksi saja.
 - b. Anggaran Induk (*Master Budget*) yaitu anggaran yang dibuat secara menyeluruh, mis: anggaran penjualan, anggaran laba rugi, anggaran harga pokok produksi, anggaran pemasaran, dll.
3. Berdasarkan fleksibilitas
 - a. Anggaran statis atau tetap yaitu anggaran untuk satu titik kegiatan saja, mis: anggaran untuk penjualan 1000 unit.
 - b. Anggaran yang luwes (*flexible budget*) yaitu anggaran pada beberapa titik kegiatan.

2.2 Pengertian, Tujuan dan Manfaat Perencanaan

2.2.1 Pengertian Perencanaan

Perencanaan dalam organisasi merupakan essential, karena dalam kenyataan perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi-fungsi yang lainnya. Fungsi-fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Berikut ini akan diberikan beberapa pengertian perencanaan menurut para ahli.

Menurut H.B. Siswanto mengemukakan bahwa, “ **Perencanaan adalah proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya**”.⁴

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang pertama dan sebagai landasan bagi fungsi-fungsi lainnya. Tanpa perencanaan, manajer tidak dapat mengetahui bagaimana mengorganisir faktor-faktor produksi seperti (*man, money, material, machine and method*). Manajer juga kemungkinan tidak mempunyai ide yang jelas mengenai apa yang perlu mereka organisasikan, pimpin, dan kendalikan.

Firdaus Ahmad Dunia Wasilah mengatakan,

Perencanaan merupakan suatu usaha untuk merumuskan tujuan dan menyusun program operasional yang lengkap dalam rangka mencapai tujuan tersebut, termasuk pula proses penentuan strategi yang disusun untuk jangka panjang dan jangka pendek.⁵

Sedangkan Darsono dan Ari Purwanti mengungkapkan,

“Perencanaan adalah pengambilan keputusan tentang sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, alat kerja dan metode kerja yang digunakan, dan sumber daya manusia yang melakukannya”.⁶

Berdasarkan definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu kegiatan atau aktivitas yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang untuk menghadapi berbagai

⁴H.B. Siswanto, **Pengantar Manajemen**, Cetakan Keenam: Bumi Aksara, Jakarta, 2010, hal.42

⁵Firdaus Ahmad Dunia Wasilah, **Akuntansi Biaya**, Cetakan Kedua: Salemba Empat, Jakarta, 2011, hal.42

⁶Darsono P dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal. 9

ketidak pastian dan alternatif yang mungkin terjadi. Perencanaan merupakan kumpulan keputusan-keputusan atau kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan di masa yang akan datang, tentang kejadian yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, dan siapa yang melakukannya.

Dalam teori perencanaan, metode penyusunan anggaran atau rencana dikenal atas dua bagian, yaitu *top down planning*. *Top down planning* adalah rencana yang disusun pada tingkat atas kemudian diserahkan kepada bawahan. Sedangkan *bottom up planning* merupakan perencanaan yang terlebih dahulu disusun pada tingkat bawah (daerah, kantor cabang) kemudian berdasarkan hasil itu ditetapkan apa yang akan direncanakan dipusat ataupun dikantor pusat perencanaan dari daerah ke kantor cabang.

2.2.2. Tujuan Perencanaan

Perencanaan bertujuan untuk melihat bahwa program-program dan penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan pada waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang baik.

Rusliaman Siahaan, dkk mengemukakan tujuan perencanaan yaitu:

“Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang utama karena merupakan dasar yang dilakukan oleh manajer dalam melakukan pengorganisasian, memimpin, dan mengendalikan”.⁷

⁷Rusliaman Siahaan, dkk., **Manajemen**, Edisi Revisi: Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2019, hal.120.

Menurut Ernie T.S dan Kurniawan S,
“Perencanaan berfungsi sebagai arahan, perencanaan meminimalkan dampak dari perubahan, perencanaan meminimalkan pemborosan dan kesia-siaan, serta perencanaan menetapkan standar dalam pengawasan kualitas”.⁸

Dari penjelasan diatas, bahwa pada dasarnya tujuan perencanaan itu sama. Yang pertama adalah memberikan pengarahan yang baik untuk manajer maupun karyawan. Dengan adanya perencanaan, karyawan mengetahui apa yang harus mereka capai, dengan siapa mereka harus bekerja sama dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Tujuan yang kedua adalah untuk mengurangi ketidak pastian. Ketika manajer membuat sebuah perencanaan, ia harus bisa meramalkan atau memprediksi perubahan-perubahan yang akan terjadi pada masa yang akan datang, memperkirakan efek dari perubahan tersebut, serta strategi apa yang harus dilakukan untuk menghadapi perubahan tersebut.

Tujuan yang terakhir adalah menetapkan standar untuk melaksanakan kegiatan dan fungsi-fungsinya. Dan dilanjutkan dengan proses pengontrolan dan evaluasi, yaitu menilai atau membandingkan rencana dengan kenyataan yang ada. Sehingga manajer dapat menilai bagaimana kinerjanya.

⁸Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan S, **Pengantar Manajemen**, Edisi pertama, Cetakan kesembilan: Prenadamedia Group, Jakarta, 2015, hal. 97.

2.2.3 Manfaat Perencanaan

Beberapa manfaat dari perencanaan adalah sebagai berikut :

1. Dipakai sebagai alat pengawasan dan pengendalian kegiatan sehari-hari Instansi. Perencanaan yang telah disusun dengan baik akan memudahkan para pelaksana untuk mengetahui apakah tindakan mereka menyimpang atau sesuai dengan rencana.
2. Dengan adanya perencanaan yang disusun (tentunya sebelum suatu kegiatan dilakukan) dengan cermat dapatlah dipilih dan ditetapkan kegiatan-kegiatan mana yang tidak sesuai dengan yang disepakati.
3. Penyusunan skala prioritas, baik tujuan maupun sasaran.
4. Standar pelaksanaan dan pengawasan.

2.3 Pengertian, Tujuan dan Manfaat Pengawasan

2.3.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang dilakukan untuk memastikan apakah pelaksanaan kegiatan telah dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan atau tidak, menemukan kesalahan atau penyimpangan dan sebisa mungkin terhindar dari kesalahan atau penyimpangan.

Ernie T.S dan Kurniawan S, dalam bukunya mengatakan bahwa,

Fungsi Pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan anantara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambiltindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa

seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.⁹

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah kegiatan untuk memantau kinerja aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan membuat koreksinya jika perlu. Pengawasan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan perencanaan. Hal ini menunjukkan suatu proses pengukuran atau perbandingan antara hasil dan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.3.2 Tujuan Pengawasan

Setiap fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh perusahaan pastilah memiliki tujuan positif untuk masa depan perusahaan tersebut. Dalam hal ini terdapat beberapa tujuan dari pengawasan, yaitu:

Pengawasan menjadikan perusahaan terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan perusahaan berjalan sebagaimana rencana yang telah ditetapkan, akan tetapi juga agar kegiatan yang dijalankan sesuai dengan perubahan lingkungan, karena asangat memungkinkan perusahaan juga mengubah rencana perusahaan disebabkan terjadinya berbagai perubahan di lingkungan yang dihadapi perusahaan.

1. Meminimumkan kegagalan
2. Meminimumkan biaya
3. Antisipasi kompleksitas organisasi

⁹Ibid., hal. 318.

2.3.3 Manfaat Pengawasan

Adapun manfaat pengawasan sebagai berikut :

1. Dapat mengetahui sejauh mana program sudah dilakukan oleh staf, apakah sesuai dengan standar atau rencana kerja, apakah sumber daya telah digunakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.
2. Dapat mengetahui adanya penyimpangan pada pemahaman staff dalam melaksanakan tugas-tugasnya.
3. Dapat mengetahui apakah waktu dan sumber daya lainnya mencukupi kebutuhan dan telah dimanfaatkan secara efisien.
4. Dapat mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan.
5. Untuk menerima informasi dan perspektif lain mengenai pekerjaan seseorang.

2.4 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan

2.4.1 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan

Anggaran yang dilaksanakan PT. Nusantara Jaya Ekspres adalah untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Tujuan adalah pernyataan yang jelas, tegas, dan formal mengenai kearah mana PT. Nusantara Jaya Ekspres Medan akan dibawa. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa dengan adanya suatu perencanaan kita dapat mengetahui apa yang harus kita lakukan, bagaimana caranya, kapan waktu yang tepat untuk melakukannya dan siapa yang harus melakukannya.

Anggaran merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting bagi perusahaan. Kebutuhan akan anggaran ini disebabkan perlunya suatu rencana

yang jelas sebelum beroperasi, sehingga akan jelas tujuan yang akan dicapai pada periode berikutnya. Dimana anggaran yang disusun biasanya dapat diukur dalam satuan moneter. Perlunya suatu anggaran dalam organisasi untuk mengendalikan kinerja operasi serta memotivasi pegawai agar memperbaiki kinerja dan sikap penyimpangan yang terjadi. Namun yang penting adalah untuk meningkatkan tanggung jawab dari masing-masing pegawai dalam fungsi manajemen dikenal dengan perencanaan.

Ketika suatu organisasi menjalankan kegiatannya, maka akan membuat suatu anggaran untuk mengetahui pengeluaran-pengeluaran atas kegiatan-kegiatan yang dilakukan perencanaan merupakan fungsi yang paling penting dari fungsi yang lainnya yaitu pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan yang sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan dari perencanaan.

Perencanaan pada umumnya dianggap sebagai tugas yang paling sulit yang dihadapi bendahara dan juga sesuatu yang mudah ditunda. Perencanaan didasarkan pada pandangan suatu organisasi yang berkesinambungan.

Menurut Ais Zakiyudin bahwa,

“Perencanaan merupakan proses dasar dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara mencapainya”.¹⁰

Perencanaan yang baik adalah ketika apa yang dirumuskan ternyata dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Anggaran yang angkanya terlalu tinggi sering kali merupakan tanda awal bahwa aktivitas tidak berjalan

¹⁰Ais Zakiyudin, **Manajemen Bisnis**, Edisi Pertama: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2016, Hal. 27

sebagaimana yang direncanakan. Apabila anggaran menjadi terlalu besar, maka seluruh rencana anggaran mungkin perlu diperbaiki.

Dengan kata lain, anggaran merupakan kompas yang menjadi arah dan pedoman kerja bagi perusahaan untuk mencapai tujuan.

Ada empat langkah dalam penyusunan perencanaan, yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan

Perencanaan berawal dengan keputusan mengenai apa yang diinginkan atau dibutuhkan oleh sebuah perusahaan. Tanpa rumusan yang jelas, maka perusahaan tidak akan menggunakan sumber dayanya secara efektif.

2. Menentukan situasi sekarang

Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai sangat penting agar rencana dapat dirumuskan sesuai dengan kondisi perusahaan.

3. Mengidentifikasi kemudahan dan hambatan

Segala kemudahan dan hambatan dalam mencapai tujuan harus diidentifikasi dengan memperlihatkan faktor intern dan ekstern perusahaan walaupun sulit hal tersebut merupakan bagian penting dari perusahaan.

4. Mengembangkan serangkaian tindakan untuk mencapai tujuan.

Langkah terakhir dalam proses perencanaan adalah mengembangkan berbagai alternatif tindakan, mengevaluasi alternatif-alternatif, mengevaluasi alternatif-alternatif dan memilih alternatif paling cocok atau sekurang-kurangnya yang paling memuaskan.

2.4.2 Anggaran Sebagai Alat Pengawasan

Proses pengawasan atau pengendalian didefinisikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi dari suatu perusahaan dan kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Untuk mengetahui apakah rencana yang telah ditetapkan dijalankan dengan semestinya, maka dibutuhkan suatu pengawasan atau pengendalian. Suatu perusahaan/instansi harus terus diawasi, jika pihak manajemen ingin tetap berada dalam batas-batas yang ditetapkan.

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam suatu instansi. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para bendahara pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola organisasi.

Anggaran dibutuhkan sebagai pedoman dan pelaksana kegiatan operasional setiap lembaga maupun instansi agar tercapainya akuntabilitas kinerja yang diinginkan dan apa yang diinginkan akan terjadi kenyataan. Perlunya suatu anggaran bagi instansi adalah untuk membantu para pemimpin dalam merencanakan kegiatan, yang mengendalikan kinerja operasional serta memotivasi pegawai agar memperbaiki kinerjadan sikap atas penyimpangan yang mungkin terjadi.

Pengawasan terdiri dari tiga macam langkah yang bersifat universal yaitu:

- a. Mengukur hasil pekerjaan

- b. Membandingkan hasil pekerjaan dengan perencanaan dan memastikan perbedaan, (apabila ada)
- c. Mengkoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki melalui tindakan perbaikan.

Fungsi pengawasan dapat dibedakan menjadi tiga tipe dasar seperti dibawah ini yaitu:

1. Pengawasan pendahuluan (*steering control*), pengawasan ini memusatkan perhatian pada masalah mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan pada kualitas serta kuantitas sumber-sumber daya yang digunakan pada sebuah perusahaan/instansi.
2. Pengawasan pada saat itu pekerjaan berlangsung (*concurrent control*), pengawasan ini dilakukan untuk memonitor pekerjaan yang berlangsung, guna memastikan bahwa sasaran yang dicapai sesuai dengan rencana yang telah dicapai.
3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*), pengawasan ini memusat perhatian pada hasil-hasil akhir untuk menentukan tindakan-tindakan korektif apabila terdapat penyimpangan.

Anggaran dapat dijadikan sebagai alat untuk melaksanakan fungsi pengawasan, dengan adanya anggaran maka standar kerja sudah ada, kemudian sistem akuntansi atau sistem lainnya akan menjadi angka realisasi yang dapat dibandingkan dengan standar suatu sasaran, yaitu anggaran. Perbedaan antara anggaran dan realisasi merupakan penyimpangan atau variasi, penyimpangan terjadi dalam menjadi dua kemungkinan menjadi dua kemungkinan, yaitu :

- a. Penyimpangan menguntungkan (*favourable variance*)
- b. Penyimpangan tidak menguntungkan (*unfavourable variance*)

2.5 Tanggung Jawab Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya, yang berwenang dan bertanggungjawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan penganggaran lainnya biasanya ada ditangan tertinggi pada instansi atau bendahara keuangan. Didalam garis besarnya, mekanisme penyusunan anggaran berjalan secara paralel dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab operasional yang tercermin dalam bagan organisasi dan umumnya pengarahan dan keputusan anggaran didelegasikan kepada:

1. Bagian Akuntansi Atau Administrasi

Bagian ini biasanya diperuntukan kepada salah satu bagian saja yang bersangkutan dan tidak perlu banyak melibatkan secara aktif seluruh bagian instansi Pemerintah.

2. Komite Anggaran atau Panitia Anggaran

Bagian akuntansi tidak mampu lagi untuk menyusun anggaran sendiri tanpa partisipasi secara aktif bagian-bagian lain dalam instansi Pemerintah. Oleh sebab itu, tugas penyusunan anggaran perlu melibatkan semua unsur yang melewati semua bagian yang ada dalam instansi yang duduk dalam Panitia Anggaran (Komite Anggaran) tersebut.

Didalam Panitia Anggaran diadakan pembahasan tentang rencana-rencana kegiatan yang akan diadakan, sehingga anggaran yang disusun nanti

merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi, fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Kesepakatan ini sangat penting agar pelaksanaan nanti didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam instansi sehingga memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasi dengan baik. Dengan adanya penyusunan anggaran oleh Panitia Anggaran, maka jelas akan terlihat unsur yang sangat penting dalam program anggaran, yaitu peran serta bagian-bagian dalam menentukan rencana kerja yang hendak dilaksanakan demi terwujudnya tujuan dalam organisasi.

2.6 Perencanaan Biaya Operasional

Salah satu fungsi dari manajemen adalah perencanaan (*planning*).

Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel dalam buku Malayu Hasibuan menyatakan **“Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan prosedur-prosedur, program-program dan alternatif-alternatif yang ada”**.¹¹

Sedangkan menurut Ray H. Garrison, dkk bahwa,

“Perencanaan adalah mengidentifikasikan berbagai alternatif yang tersedia, dan selanjutnya memilih alternatif yang terbaik untuk memenuhi tujuan organisasi”.¹²

¹¹Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah**, Cetakan Ketiga Belas: Bumi Aksara, Jakarta, 2016, hal. 92.

¹²Ray H. Garrison, dkk, **Managerial Accounting, Akuntansi Manajerial**, Buku Satu, Edisi Sebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2008, hal.5

Berdasarkan defenisi tersebut, maka dapat disimpulkan perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu kegiatan atau aktivitas yang dilakukan pada waktu yang akan datang untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dan alternatif yang mungkin terjadi. Perencanaan dianggap suatu kumpulan putusan atau kebijakan yang mencakup hal-hal yang berhubungan keadaan pada masa yang akan datang, tentang kegiatan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya. Tujuan utama dari perencanaan ini adalah memberikan proses umpan maju (*feed forward*) untuk dapat memberikan petunjuk kepada setiap manajer dalam pengambilan keputusan operasional sehari-hari.

Berdasarkan fleksibilitasnya, ada dua konsep anggaran yang dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian, yaitu konsep anggaran statis dan anggaran fleksibel. Namun dalam menyusun atau merencanakan anggaran biaya operasional sering menggunakan anggaran fleksibel karena anggaran fleksibel ini dapat digunakan untuk beberapa tingkat aktivitas, selain itu dapat menjadi solusi alternatif sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi pada tingkat aktivitas dalam periode anggaran dan dapat digunakan untuk menganalisis penyimpangan biaya dengan cara yang lebih baik. Sedangkan anggaran statik digunakan hanya untuk satu tingkat aktivitas saja.

2.7 Pengawasan Biaya Operasional

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang menempati urutan paling akhir, namun bukan berarti bahwa fungsi ini kalah pentingnya dari fungsi-fungsi yang lainnya. Bahkan fungsi-fungsi manajemen yang efektif bisa

menjadi tidak efektif karena tanpa adanya fungsi pengawasan ini. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan telah dilaksanakan dengan efektif.

Dalam bukunya, Ais Zakiyudin mengatakan bahwa,

“Pengawasan (controlling) adalah proses untuk memastikan tujuan-tujuan organisasi tercapai”.¹³

Kesimpulan dari pengertian tersebut adalah bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan dalam mengadakan penelitian dan perbaikan mengenai pelaksanaan tugas untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dan sistem penilaian yang dilakukan adalah dengan cara melihat hasil dari kinerja yang telah dilaksanakan dengan rencana kinerja yang direncanakan sebelumnya. Jika ditemui penyimpangan selama penilaian, maka di tahap selanjutnya dilakukan perbaikan, agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

Dalam pengawasan biaya operasional sebaiknya memperhatikan anggaran biaya yang telah disusun pada waktu pelaksanaan kegiatan. Kemudian hasil kegiatan dicatat dan dibandingkan dengan anggaran untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi.

Adapun tahap-tahap proses pengawasan yaitu:

1. Penetapan standar pelaksanaan (perencanaan).

Penetapan standar sebagai suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menilai hasil-hasil perencanaan yang akan dicapai.

¹³Ais Zakiyudin, **Op.Cit.**, hal.63.

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Penetapan standar akan percuma apabila tidak disertai cara penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, maka dari itu penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat merupakan tahap kedua dalam pengawasan.

3. Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standar analisa penyimpangan.

Tahapan yang sulit dari proses pengawasan adalah memperbandingkan pelaksanaan yang telah direncanakan dengan realisasinya. Penyimpangan-penyimpangan yang terjadi harus dianalisis untuk melihat dan menentukan mengapa realisasinya tidak dapat tercapai.

4. Pengambilan tindakan koreksi bila perlu.

Bila hasil analisis menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki atau keduanya dilakukan bersamaan.

Tindakan koreksi dapat berupa:

- a. Mengubah standar atau rencana awal (mungkin terlalu tinggi atau terlalu rendah)
- b. Mengubah pengukuran pelaksanaan
- c. Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Analisis penyimpangan melibatkan penggunaan hubungan antara dua variabel, yaitu standar dan realisasi. Analisis penyimpangan mempunyai implikasi yang luas dalam pelaporan keuangan. Analisis ini sering dipergunakan dalam situasi:

1. Penyelidikan penyimpangan yang terjadi antara hasil aktual tahun lalu, dimana periode sebelumnya dianggap sebagai dasar.
2. Penyelidikan penyimpangan antara hasil aktual dengan biaya standar dipergunakan sebagai dasar.
3. Penyelidikan penyimpangan antara hasil aktual dengan sasaran yang direncanakan digunakan sebagai dasar.

Adapun penggunaan analisis penyimpangan, yaitu:

- a. Dapat mengukur ketelitian dan ketepatan yang seksama terhadap semua aspek-aspek yang menimbulkan penyimpangan tersebut.
- b. Dapat memberikan penjelasan dan penyajian dalam suatu laporan realisasi bulanan maupun dalam suatu laporan khusus, dan sekaligus memberikan komentar yang diperlukan.
- c. Mudah dimengerti bagi pihak yang memperoleh kebaikan penggunaannya.
- d. Dapat melihat perbedaan dan permasalahan penyimpangan anggaran, efisiensi, dan kapasitas yang menganggur.

2.8 Pengawasan Biaya Operasional Menggunakan Konsep Anggaran Fleksibel

Jika anggaran dipakai sebagai alat pengawasan biaya operasional, maka pada awal periode ditentukan anggaran biaya untuk setiap jenis biaya yang di distribusikan untuk setiap bagian atau departemen yang merupakan kegiatan fungsional. Untuk kegiatan yang relatif besar, anggaran yang disusun setiap departemen akan dirinci lebih lanjut dalam sub-departemen, dengan tujuan agar dapat dilaksanakan pengawasan biaya dengan cara lebih cermat. Pada akhir periode tertentu, dilakukan perbandingan antara biaya yang sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan untuk setiap departemen tertentu. Selisih yang timbul dari perbandingan tersebut, dianalisa dengan seksama oleh komite anggaran dan manajemen perusahaan agar dapat diketahui penyebab timbulnya selisih dan siapa yang bertanggung jawab atas selisih biaya tersebut, sehingga dapat diambil tindakan lanjutan terhadap hasil analisis penyimpangan ini.

Metode lain untuk mengawasi biaya operasional adalah dengan menggunakan standar. Tujuan pemakaian standar dalam hal ini adalah untuk lebih meningkatkan efisiensi kegiatan di dalam perusahaan dengan cara mengaitkan antara prestasi dan kegiatan dengan biaya yang terjadi. Langkah-langkah dalam rangka pemakaian standar biaya ini adalah sebagai berikut:

1. Observasi dan analisa pendahuluan
2. Memilih fungsi atau kegiatan yang disusun standarnya
3. Penentuan satuan standar pengukuran kegiatan
4. Menentukan metode dan perhitungan standar
5. Testing atau biaya standar
6. Aplikasi akhir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian adalah semua proses yang diperlukan dalam perencanaan dan pelaksanaan penelitian. Dalam pengertian yang lebih sempit, desain penelitian hanya mengenai pengumpulan dan analisis data saja. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian deskriptif yang pada umumnya dilakukan pada tujuan utama, yaitu menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek dan subjek yang diteliti secara tepat.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Nusantara Jaya Ekspres Medan yang beralamat di Jl. Kemiri No.41 B, Dusun IV, Tj. Gusta, Kec. Sunggal, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara. Adapun objek dalam penelitian ini adalah pada anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

3.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Terdapat dua jenis sumber data yaitu data primer dan data sekunder.

Menurut Sumadi Suryabrata,

Data Primer yaitu data yang langsung dikumpulkan oleh peneliti (atau petugas-petugasnya) dari sumber pertamanya dan Data Sekunder itu biasanya telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen, misalnya data mengenai keadaan demografis suatu daerah,

data mengenai produktivitas suatu perguruan tinggi, data mengenai persediaan pangan di suatu daerah, dan sebagainya.¹⁴

Penelitian ini menggunakan satu jenis sumber data yaitu data sekunder. Adapun data sekunder yang penulis kumpulkan adalah berupa laporan anggaran dan realisasi biaya operasional perusahaan pada laporan laba rugi PT. Nusantara Jaya Ekspres Medan tahun 2018, sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan.

a. Penelitian Kepustakaan

Metode penelitian ini dilakukan dengan cara mempelajari dan menelaah pustaka yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi. Penelitian ini dilakukan berdasarkan kepustakaan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang dianalisis serta bahan-bahan lain seperti materi perkuliahan.

b. Penelitian Lapangan

Penelitian ini dilakukan dengan cara peninjauan langsung terhadap perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan. Metode pengumpulan data yang dipergunakan peneliti dalam penelitian ini adalah:

- a. Wawancara, yaitu dengan menggunakan pertanyaan lisan kepada subjek penelitian.

¹⁴Sumadi Suryabrata, **Metodologi Penelitian**, Edisi Kedua, Cetakan Kedua Puluh Enam: Rajawali Pers, Jakarta, 2015, hal. 39.

- b. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen internal perusahaan yang terkait dengan penelitian ini.

3.4 Metode Analisis Data

a. Metode Deskriptif

Metode analisis deskriptif adalah metode analisis dengan cara mengumpulkan, menguraikan, mengklasifikasikan, serta menginterpretasikan data yang diperoleh sehingga memberikan keterangan mengenai gambaran umum dari objek yang diteliti. Dengan menggunakan metode ini peneliti dapat mendeskripsikan bagaimana PT. Nusantara Jaya Ekspres memperhitungkan biaya operasional dalam bentuk anggaran, serta menggunakan anggaran tersebut sebagai alat pengawasan.

b. Metode Komparatif

Metode analisis komparatif yaitu penarikan kesimpulan dari fakta yang diamati dan telah diuji kebenarannya dengan membandingkan antara teori yang merupakan kebenaran umum dengan data lapangan. Selanjutnya menghitung penyimpangan antara realisasi terhadap anggaran yang ditetapkan, dengan menggunakan konsep anggaran fleksibel. Setelah ditemukan adanya penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perusahaan, pihak perusahaan harus menganalisis yang menjadi penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Dengan menerapkan analisis tersebut diharapkan dapat membuat kesimpulan dan mengemukakan saran yang diharapkan dapat memperbaiki kelemahan yang terdapat pada anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada masa mendatang.

